

Revisionsrapport

Granskning av social- nämndens verksamhets- och ekonomistyrning

Torsås kommun

Caroline Liljebjörn
Certifierad kommunal
revisor

20 februari 2019

Innehållsförteckning

Sammanfattning och revisionell bedömning.....	2
1.1. Bedömningar mot kontrollmål.....	3
1.2. Rekommendationer.....	4
2. Inledning	6
2.1. Bakgrund	6
2.2. Revisionsfråga och kontrollmål.....	6
2.3. Metod och avgränsning	7
3. Iakttagelser och bedömningar	8
3.1. Finns tydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän, samt i förvaltningsorganisationen?.....	8
3.1.1. Iakttagelser	8
3.1.2. Bedömning.....	9
3.2. Finns rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystemet?.....	9
3.2.1. Iakttagelser	9
3.2.2. Bedömning.....	9
3.3. Finns rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan?.....	9
3.3.1. Iakttagelser	9
3.3.2. Bedömning.....	10
3.4. Finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål, samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser?	10
3.4.1. Iakttagelser	10
3.4.2. Bedömning.....	11
3.5. Finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat?	12
3.5.1. Iakttagelser	12
3.5.2. Bedömning.....	13
3.6. Vidtar nämnden nödvändiga åtgärder vid verksamhetsmässiga och/eller ekonomiska åtgärder?	13
3.6.1. Iakttagelser	13
3.6.2. Bedömning.....	15
Bilaga 1: Ur delårsrapporten 2018-08-31	16

Sammanfattning och revisionell bedömning

Socialnämnden har tidigare under året lyft fram en obalans mellan den verksamhet som bedrivs och de ekonomiska förutsättningarna. En genomgång har skett av budgetförutsättningarna i varje verksamhet, och nämnden har därefter tillställt fullmäktige en begäran om utökade anslag för år 2018.

Revisorerna har i möte med representanter från nämnden noterat att det finns behov att utveckla och förbättra analysen av verksamhet och ekonomi, bland annat genom relevanta verksamhetsmått och nyckeltal.

Kommunfullmäktige fattade i mars 2018 beslut om att tillföra socialnämnden ett tilläggsanslag om 8,5 mnkr. Av nämndens uppföljningsrapport i juni framgår att det kvarstår prognostiserade underskott om ca 6 mnkr.

Kommunens revisorer har utifrån en riskbedömning beslutat att granska socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning. Granskningen har utförts av Public Sektor inom PwC genom intervjuer med förtroendevalda och tjänstemän, granskning av styrdokument samt beslut och beslutsunderlag.

Revisionsfrågan som ska besvaras av granskningen är:

Är socialnämndens styrning, uppföljning och kontroll ändamålsenlig?

Vi bedömer att socialnämndens styrning, uppföljning och kontroll inte helt är ändamålsenlig. Det baserar vi på att roller mellan förtroendevalda och tjänstemän samt i förvaltningsorganisationen behöver förtydligas, att det saknas rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnaden av kvalitetsledningssystemet samt att kontinuerligt hålla det aktuellt och uppdaterat. Det saknas även rutiner för att genomföra systematiska riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan.

Vi bedömer även att kommunfullmäktiges åtaganden brutits ner till åtaganden för verksamheten inom socialförvaltningen samt att det i viss utsträckning finns styrning utifrån behovsrelaterade principer inom hemtjänsten. Det sker en systematisk uppföljning av nämndens ekonomi och verksamhetsanknutna nyckeltal/uppgifter vid varje nämndmöte. Även uppföljningen på förvaltningsnivå görs systematiskt tillsammans med controller.

Vi bedömer att nämnden delvis vidtagit nödvändiga verksamhetsmässiga och ekonomiska åtgärder till följd av de ekonomiska åtgärder som nämnden redovisat. Åtgärdsplanen som presenterades för kommunstyrelsen i augusti kom försent för att få fullt genomslag under år 2018. Inför år 2019 har besparingar beslutats som motsvarar kommunfullmäktiges tillskott år 2018 samt den negativa budgetavvikelsen för år 2018, totalt 12,3 mnkr.

1.1. *Bedömningar mot kontrollmål*

Kontrollmål	Kommentar
Finns tydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän, samt i förvaltningsorganisationen?	Delvis uppfyllt Vi bedömer att det finns utrymme att förtydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän samt i förvaltningsorganisationen. Det baserar vi på att det sedan omorganisationen finns en tydlighet inom socialförvaltningen avseende organisationsstruktur, chefers ansvarsområden och ledningsgruppen, men att följande områden kan förtydligas ytterligare: ansvarsuppdelningen mellan nämndens förtroendevalda ledamöter och tjänstemännen, delegationsordningen samt chefernas arbetsmiljöansvar.
Finns rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystem?	Ej uppfyllt Vi bedömer att det för närvarande saknas rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystemet på ett strukturerat sätt. Det baserar vi på att det inte är säkerställt att verksamheterna använder samma rutiner och att det till exempel inte utförs några egenkontroller. För att kvalitetsledningssystemet hålls aktuellt och relevant krävs rutiner för kontinuerlig uppdatering.
Finns rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan?	Ej uppfyllt Vi bedömer att det saknas tydliga rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan. Det baserar vi på att det förts diskussioner i ledningsgruppen om vilka områden som ska väljas ut för granskning, men att det inte skett någon dokumentation av identifierade risker och urval utifrån väsentlighet. Vi anser att eftersom nämnden är ytterst ansvarig för den interna kontrollen bör de involveras i framtagandet av riskanalysen och urvalet av kontrollområden.
Finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål, samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser?	Delvis uppfyllt Vi bedömer att det delvis finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser. Det baserar vi på att kommunfullmäktiges åtaganden brutits ner till åtaganden för verksamheten i socialförvaltningen. I viss utsträckning finns det styrning

utifrån behovsrelaterade principer inom hemtjänsten där beviljade och planerade timmar kommer att utgöra styrmedel. Inom särskilt boende finns en grundbemanning medan anpassningen sker utifrån bedömt behov.

Finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat?

Delvis uppfyllt

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat. Det baserar vi på att det sker en systematisk uppföljning av nämndens ekonomi och vissa verksamhetsanknutna nyckeltal/uppgifter vid varje nämndsmöte. Även uppföljningen på förvaltningsnivå görs systematiskt tillsammans med controller. Uppföljning av verksamhetsmål görs i delårsrapport och årsredovisning. Uppföljning görs av ej verkställda gynnande beslut samt av avvikelser i form av fall och medicinering.

Vidtar nämnden nödvändiga åtgärder vid verksamhetsmässiga och/eller ekonomiska åtgärder?

Delvis uppfyllt

Vi bedömer att nämnden delvis vidtagit nödvändiga verksamhetsmässiga och ekonomiska åtgärder till följd av de ekonomiska underskott som nämnden redovisat. Det baserar vi på att åtgärdsplanen som presenterades för kommunstyrelsen i augusti innehåller åtgärder, men att åtgärderna kommit försent för att få fullt genomslag under år 2018. Besparingarna avser bland annat placeringskostnader vilket är en erkänt svårbudgeterad post. Samtidigt pågår det ett systematiskt förebyggande arbete samt förstärkning av öppenvården.

Inför år 2019 har besparingar beslutats som motsvarar kommunfullmäktiges tillskott år 2018 samt den negativa budgetavvikelsen för år 2018, totalt 12,3 mnkr.

1.2. Rekommendationer

Vi rekommenderar socialnämnden att:

- fortsätta det inledda arbetet med att förtydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän samt i förvaltningsorganisationen,
- utarbeta rutiner för implementering, efterlevnad och kontinuerlig uppdatering av kvalitetsledningssystemet,

- i arbetet med intern kontroll, ta del i framtagandet av riskanalys och urvalet av kontrollområden,
- systematisera uppföljningen gentemot öppna jämförelser, KKIK och andra nyckeltal. Inrapporteringen till dessa undersökningar bör säkerställas.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Socialnämnden har tidigare under året lyft fram en obalans mellan den verksamhet som bedrivs och de ekonomiska förutsättningarna. En genomgång har skett av budgetförutsättningarna i varje verksamhet, och nämnden har därefter tillställt fullmäktige en begäran om utökade anslag för år 2018.

Revisorerna har i möte med representanter från nämnden noterat att det finns behov att utveckla och förbättra analysen av verksamhet och ekonomi, bland annat genom relevanta verksamhetsmått och nyckeltal.

Kommunfullmäktige fattade i mars 2018 beslut om att tillföra socialnämnden ett tilläggsanslag om 8,5 mnkr. Av nämndens uppföljningsrapport i juni framgår att det kvarstår prognostiserade underskott om ca 6 mnkr.

Kommunens revisorer har utifrån en riskbedömning beslutat att granska socialnämndens verksamhets- och ekonomistyrning.

2.2. Revisionsfråga och kontrollmål

Granskningen ska besvara följande revisionsfråga:

- Är socialnämndens styrning, uppföljning och kontroll ändamålsenlig?

Granskningen sker baserat på följande revisionskriterier:

- Kommunallagen
- Kommunfullmäktiges budget och andra styrdokument

Följande kontrollmål ska besvaras av uppföljningen:

- Finns tydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän, samt i förvaltningsorganisationen?
- Finns rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystemet?
- Finns rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan?
- Finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål, samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser?
- Finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat?

- Vidtar nämnden nödvändiga åtgärder vid verksamhetsmässiga och/eller ekonomiska åtgärder?

2.3. Metod och avgränsning

Vi har genomfört intervjuer med socialnämndens presidium, förvaltningschef, områdeschefer för vardera hemtjänsten, särskilt boende, HSL, verksamhetschef IFO, områdeschefer för öppenvård och tidiga insatser, LSS¹, arbetsmarknad och inkludering samt ekonom.

Vi har tagit del av följande dokument: verksamhetsplan 2017, årsredovisning 2017, mål och budget 2018, verksamhetsplan 2018, delårsrapport 2018, protokollsutdrag och beslutsunderlag.

Faktauppgifterna i rapporten har granskats av socialchefen.

¹ Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade

3. Iakttagelser och bedömningar

För varje kontrollmål redogörs för de iakttagelser som gjorts i samband med granskningen och revisionella bedömningar som gjorts därpå.

3.1. Finns tydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän, samt i förvaltningsorganisationen?

3.1.1. Iakttagelser

Socialförvaltningen genomförde en omorganisation per 1 oktober 2018. Huvudmålet var att ingen områdeschef skulle ansvara för fler än 35 anställda. Delåret var att förtydliga organisationen kring öppenvården och tidigare insatser samt stärka samverkan mellan öppenvården och LSS. Socialchefen är närmaste chef över områdescheferna inom äldreomsorgen, hälso- och sjukvård, staben samt en verksamhetschef. Verksamhetschefen är i sin tur chef över individ- och familjeomsorgen, biståndshandläggarna samt områdescheferna inom öppenvård- och tidiga insatser, LSS samt arbetsmarknad och inkludering.

Under år 2018 har ledningsgrupp hållits varannan vecka med förvaltningschef, verksamhetschef och samtliga områdeschefer. I intervjuer beskrivs att äldreomsorgens frågor tagit mycket utrymme vilket innebär att från och med januari 2019 kommer ledningsgruppen med samtliga deltagare hållas var fjärde vecka. På dessa möten kommer strategiska och strukturella frågor att tas upp. Var fjärde vecka kommer socialchefen ha möte med områdescheferna inom äldreomsorg samt hälso- och sjukvård och verksamhetschefen kommer att ha möte med sina underställda områdeschefer. På så sätt får samtliga områdeschefer möjlighet att även diskutera verksamhetsnära frågor.

I intervju beskrivs att tjänstemännens roller behöver förtydligas. Det gäller till exempel chefernas arbetsmiljöansvar där utbildning har hållits, men som efter det behöver konkretiseras ytterligare. Socialnämndens delegationsordning behöver förtydligas avseende chefernas mandat.

Områdescheferna beskriver sin chefsroll som tydlig och att ledningsgruppen fungerar bra, men att det varit mycket fokus på ekonomi- och budgetfrågor medan andra frågor har fått stå tillbaka under senaste året.

Socialnämndens presidium beskriver att de har förtroende för förvaltningschefen, men att alla i nämnden inte respekterat gränsen mellan nämnds- och förvaltningsfrågor. Förvaltningschefen instämmer att det inte varit helt tydligt med uppdelningen mellan nämnd och förvaltning.

Det pågår implementering av planering uppföljning enligt ett framtaget årshjul för socialnämndens verksamhet. Årshjulet är under utveckling, men syftar till ett mer strukturerat arbete avseende årligen återkommande händelser som till exempel rekrytering av sommarvikarier och beräkning av taxor och avgifter.

3.1.2. Bedömning

Vi bedömer att det finns utrymme att förtydliga roller mellan förtroendevalda och tjänstemän samt i förvaltningsorganisationen. Det baserar vi på att det sedan omorganisationen finns en tydlighet inom socialförvaltningen avseende organisationsstruktur, chefers ansvarsområden och ledningsgruppen, men att följande områden kan förtydligas ytterligare: ansvarsuppdelningen mellan nämndens förtroendevalda ledamöter och tjänstemännen, delegationsordningen samt chefernas arbetsmiljöansvar.

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

3.2. Finns rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystemet?

3.2.1. Iakttagelser

Det finns ett kvalitetsledningssystem med dokumenterade rutiner som togs fram år 2017. Vissa områdeschefer beskriver att de tar stöd av rutinerna till exempel vid rapportering av avvikelser. Det har dock inte skett något systematiskt arbete för att implementera rutinerna i verksamheten. I intervjuerna beskrivs att det inte är säkerställt att alla verksamheter använder samma rutiner och det utförs till exempel inga egenkontroller vilket krävs enligt kvalitetsledningssystemet. Det är heller inte säkerställt att rutinerna uppdateras vid förändring vilket krävs för att hålla kvalitetsledningssystemet aktuellt och levande.

3.2.2. Bedömning

Vi bedömer att det för närvarande saknas rutiner för att implementera och säkerställa efterlevnad av kvalitetsledningssystemet på ett strukturerat sätt. Det baserar vi på att det inte är säkerställt att verksamheterna använder samma rutiner och att det till exempel inte utförs några egenkontroller. För att kvalitetsledningssystemet hålls aktuellt och relevant krävs rutiner för kontinuerlig uppdatering.

Kontrollmålet bedöms ej uppfyllt.

3.3. Finns rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan?

3.3.1. Iakttagelser

Socialnämndens internkontrollplan för år 2018 ingår i verksamhetsplanen, som beslutades av socialnämnden i maj månad. Kontrollerna avser till exempel uppföljning av kvalitetsledningssystemet, uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet, uppföljning av delegationsbeslut enligt SoL² och LSS, granskning av genomförandeplaner inom boendestödet samt inom LSS och personlig assistans. Inom IFO³ granskas utredningar och aktanteckningar via stickprov.

I intervju beskrivs att det förts diskussion i ledningsgruppen om vilka områden som skulle väljas ut för granskning, men att det inte genomförts någon systematisk riskanalys.

² Socialtjänstlagen

³ Individ- och familjeomsorgen

Internkontrollplanen för LSS och personlig assistans rapporterades på nämndens möte i november 2018.⁴ Planerna för boendestödet, delegation enligt SoL/LSS samt IFO åter-rapporterades för socialnämnden i december 2018.⁵

3.3.2. Bedömning

Vi bedömer att det saknas tydliga rutiner för att genomföra riskanalyser som grund för nämndens internkontrollplan. Det baserar vi på att det förts diskussioner i ledningsgruppen om vilka områden som ska väljas ut för granskning, men att det inte skett någon dokumentation av identifierade risker och urval utifrån väsentlighet. Vi anser att eftersom nämnden är ytterst ansvarig för den interna kontrollen bör de involveras i framtagandet av riskanalysen och urvalet av kontrollområden.

Kontrollmålet bedöms som ej uppfyllt.

3.4. Finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål, samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser?

3.4.1. Iakttagelser

I Torsås kommun formaras utifrån en vision fyraåriga strategiska mål inom de två perspektiven Hållbar utveckling och Effektiv organisation. Dessa mål omsätts i ettåriga mål och uppdrag för kommunen och dess bolag. Hållbar utveckling är uppdelat i områdena: miljö samt socialt och ekonomiskt. I budget 2018 anges följande uppdrag avse socialnämndens område:

- Hållbarhet i energi och transporter (miljö).
- Breddad arbetsmarknad för fler i självförsörjning och fler arbetstillfällen (socialt och ekonomiskt).
- Ny vård- och omsorgsplan (socialt och ekonomiskt)

Effektiv organisation delas upp i följande perspektiv: processkvalitet, medarbetare och ekonomi. I budget 2018 anges följande uppdrag avse socialnämndens område:

- Attraktiv arbetsgivare. Dialog tillsammans med medarbetarna med prioritering av åtgärder för att bli en attraktivare arbetsgivare och att systematiskt förbättra arbetsmiljön (medarbetare).
- Verksamhetsnära ledarskap. Ledarskapet i Torsås ska vara verksamhetsnära med fokus på ständiga förbättringar av kvalitet och resultat (medarbetare).
- God ekonomisk hushållning genom stärkt analysförmåga, budgetföljsamhet och handlingsberedskap (process och ekonomi).

⁴ SN § 169/2018-11-22

⁵ SN § 191-193/2018-12-20

- Mål och mått för verksamhet i volym, kvalitet och effektivitet. Ska vara förankrade i nämnd och verksamhet och användas för uppföljning och utvecklingsarbete (process och ekonomi).
- En gemensam värdegrund för hela kommunen som leder till förbättrad måluppfyllelse, kommunikation och bemötande (process och ekonomi).
- Antagande av strategisk plan samt uppdaterad styrmodell i KF juni 2018 (process och ekonomi).

I socialnämndens verksamhetsplan 2018 anges kommunfullmäktiges uppdrag tillsammans med nämndens åtaganden, vilka mått som ska användas samt vilken nivå som ska strävas efter. I intervjuerna framkommer att uppdragen har behandlats i socialnämndens ledningsgrupp. Under året har socialchefen tillsammans med nämndens övriga chefer samlat en dag för att diskutera uppdragen och vad de betyder för verksamheterna. Därefter har cheferna fört ut målarbetet i personalgrupperna. Det finns en ambition att involvera personalen i större utsträckning när nämndens uppdrag ska tas fram.

Budgetarbetet inleds med att alla fasta kostnader som fordon, hyror och städ fördelas. Fördelning av personalkostnader skiljer sig åt beroende på verksamhet. Inom äldreomsorgen finns riktlinjer om bemanning som innebär att i särskilt boende bemannas 0,6 tjänst per plats inom somatiska avdelningar medan bemanningen ska vara 0,64 tjänst per plats inom demensboende. Det sker ingen omfördelning av budgetmedel beroende på vårdtyngd. I intervju beskrivs att områdescheferna har ett ansvar att balansera förändringar i vårdtyngden inom ramen för befintlig budget. Från och med budget 2019 kommer budgeten för hemtjänsten att fördelas baserat på antalet beviljade timmar. Inom LSS-boenden finns inga riktlinjer utan schemaläggare beräknar antalet timmar som behövs för bemanning. Inom individ- och familjeomsorgen motsvarar bemanningen för närvarande cirka en socialsekreterare per 1000 invånare i kommunen.

Områdescheferna ansvarar för schemalaggningsenheten. Bemanningenheten avlastar områdescheferna i arbetet med att sätta in vikarier inom äldreomsorgen och LSS. Det finns rekryterare på särskilda boenden som först kontrollerar om det går att omfördela resurser mellan avdelningar innan vikarier rekryteras.

3.4.2. Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för styrning mot verksamhetsmål samt behovsrelaterade principer för styrning och fördelning av ekonomiska resurser. Det baserar vi på att kommunfullmäktiges åtaganden brutits ner till åtaganden för verksamheten i socialförvaltningen. I viss utsträckning finns det styrning utifrån behovsrelaterade principer inom hemtjänsten där beviljade och planerade timmar kommer att utgöra styrmedel. Inom särskilt boende finns en grundbemanning medan anpassningen sker utifrån bedömt behov.

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

3.5. Finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat?

3.5.1. Iakttagelser

En genomgång av socialnämndens protokoll under år 2018 visar att nämnden vid varje möte får information om budgetuppföljning totalt för nämnden samt uppdelat på respektive verksamhet. Redovisningen innehåller även volymmått för olika verksamheter, statistik över sjukfrånvaron samt antalet biståndsbedömda (planerade) och utförda timmar inom hemtjänsten. Lönekostnaden per beviljad/planerad hemtjänststimme visas per månad. För individ- och familjeomsorgen (IFO) rapporteras antal hushåll som sökt försörjningsstöd, beviljats stöd samt fått avslut helt eller delvis tillsammans med utbetalt försörjningsstöd. Placeringskostnader inom IFO redovisas per månad uppdelat på ensamkommande barn och övriga. Vidare rapporteras kö till särskilt boende och lediga platser, statistik över sålda portioner samt övertid och fyllnadstid för personalen.

I intervju beskrivs att cheferna inom socialnämnden minst en gång per månad går igenom det ekonomiska utfallet jämfört med budget tillsammans med förvaltningens ekonom. Rutinen beskrivs i positiva ordalag från samtliga intervjuade.

I samband med delårsrapporten i augusti och årsredovisningen lämnas en beskrivning åtagandena för verksamheten. Resultatet vid uppföljningen i delårsrapporten per 31 augusti 2018 framgår av bilaga 1. Efter avslutat verksamhetsår följs åtagandena upp i nämndens verksamhetsberättelse⁶ för att därefter ingå i årsredovisningen.

En genomgång av socialnämndens protokoll för år 2018 visar att det sker en kvartalsvis rapportering av ej verkställda gynnande beslut inom socialtjänstlagen och lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade.⁷

Avvikelse rapportering till nämnden sker avseende fall och medicin. I december 2018 fick nämnden information om antal avvikelser för kvartal 2 och kvartal 3 år 2018.⁸ Återrapportering av avvikelser för kvartal 1 2018 har enligt uppgift inte gjorts. Tidigare under året gjordes en redovisning av antal avvikelser för åren 2015-2017 per kvartal.⁹

Om rapporteringen av avvikelserna resulterar i en anmälan enligt Lex Sarah¹⁰ eller Lex Maria¹¹ får nämnden information. Vid genomgång av protokollen år 2018 har vi inte identifierat någon information enligt dessa lagrum.

Nämnden har beslutat att genomföra egna enkäter under året. Hösten 2017 ställde nämnden tre frågor till medarbetarna:

- Ser din chef dig? Om ja, varför?

⁶ SN § 19/2018-02-20

⁷ SN § 73/2018-05-24, SN § 107/2018-08-30, SN § 151/2018-10-25

⁸ SN § 188/2018-12-20

⁹ SN § 49/2018-04-19

¹⁰ Lex Sarah omfattar verksamhet som bedrivs enligt socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt vid Statens Institutionsstyrelse

¹¹ Lex Maria innebär att vårdgivaren ska anmäla händelser som medfört eller hade kunnat medföra en allvarlig vårdskada till Inspektionen för Vård och Omsorg (IVO)

- Trivs du på jobbet? Om ja, varför?
- Om du skulle lyfta fram en sak att förbättra, vad skulle det vara?

Resultatet återrapporterades till nämnden i mars 2018.¹² I maj får nämnden redovisning av framtagna förbättringsförslag utifrån genomförd enkät. Nämnden beslutar i oktober 2018 att genomföra enkätundersökningen igen och återrapportera resultatet på nämndens möte i januari 2019.¹³

I september 2018 ger nämnden i uppdrag att genomföra en enkät inom kosten i syfte att undersöka hur kostservice och matdistributionen uppfattas.¹⁴

Nämnden har arbetat utifrån måtten KKIK (Kommunernas kvalitet i korthet). SN § 81/2018-06-01. Under år 2017 missade förvaltningen att inrapportera uppgifter till SKL:s undersökning öppna jämförelser. Det är anledningen till att nämnden önskat göra egna uppföljningar.

3.5.2. Bedömning

Vi bedömer att det delvis finns rutiner för uppföljning och kontroll av verksamhetsmässigt och ekonomiskt resultat. Det baserar vi på att det sker en systematisk uppföljning av nämndens ekonomi och vissa verksamhetsanknutna nyckeltal/uppgifter vid varje nämndsmöte. Även uppföljningen på förvaltningsnivå görs systematiskt tillsammans med controller. Uppföljning av verksamhetsmål görs i delårsrapport och årsredovisning. Uppföljning görs av ej verkställda gynnande beslut samt av avvikelser i form av fall och mediciner. Vi anser att nämnden bör systematisera uppföljningen gentemot öppna jämförelser, KKIK och andra nyckeltal. Inrapporteringen till dessa undersökningar bör säkerställas.

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

3.6. Vidtar nämnden nödvändiga åtgärder vid verksamhetsmässiga och/eller ekonomiska åtgärder?

3.6.1. Iakttagelser

I november 2017 behandlar socialnämnden åtgärdsförslag för att komma till rätta med ett prognostiserat överskridande av budgeten 2017 med -7,5 mnkr. Nämnden ställer sig bakom åtgärdsförslaget och ger förvaltningen i uppdrag att fortsätta arbeta för en ekonomi i balans. Eftersom en så stor del av verksamhetsåret hade förflutit hann inte åtgärderna få effekt. I årsredovisningen för 2017 redovisar socialnämnden en negativ avvikelse jämfört med budget med -8,9 mnkr.

I januari 2018 behandlar socialnämnden budget 2018. Nämnden beslutar att ge förvaltningen i uppdrag att förtydliga framtaget underlag samt att införa extra sammanträdesdagar i februari 2018.¹⁵

¹² SN § 38/2018-03-22

¹³ SN § 141/2018-10-25

¹⁴ SN § 125/2018-09-20

¹⁵ SN § 2/2018-01-25

I februari 2018 finns ett nytt budgetförslag framtaget. Nämnden beslutar att anta föreslagen budget som innebär ett underskott om 8,5 mnkr jämfört med den ram som kommunfullmäktige beslutat. Samtidigt åskar nämnden utökad ram med 8,5 mnkr med motiveringen att kunna bedriva samtliga verksamheter enligt gällande uppdrag och lagkrav.¹⁶

Kommunfullmäktige beslutar i mars 2018 att tillföra ett engångsbelopp om 8,5 mnkr till beslutad budgetram, att följa upp socialnämndens effektivitet genom kontinuerlig förstärkt månadsuppföljning samt genom att engagera en extern part för genomlysning av verksamhetens effektivitet och ekonomiska förutsättningar.¹⁷ I maj 2018 antar socialnämnden en reviderad verksamhetsplan för år 2018 med en internbudget i enlighet med kommunfullmäktiges tillförda medel.¹⁸

Socialnämnden beslutar i april 2018, på uppdrag av kommunstyrelsen, om åtgärder för att få en budget i balans.¹⁹ I augusti beslutar kommunstyrelsens arbetsutskott att kommunstyrelsen ska få en redovisning av de besparingsåtgärder som vidtagits inom socialnämndens verksamheter med effekt åren 2018 och 2019.²⁰ Samma månad får socialnämnden en redovisning som omfattar minskade kostnader år 2018 med 4,1 mnkr och för år 2019 med 10,9 mnkr. Posterna med störst effekt avser nya scheman inom hemtjänsten samt lägre placeringskostnader. Ändrade scheman började gälla från september 2018 och innebar en minskning med 7 årsarbetare. Innan förändringen gjordes en analys över risk och konsekvenser samt ett förslag till åtgärdsplanen i syfte att minimera riskerna. Socialnämnden har under hösten fått återkommande rapporter om läget i hemtjänsten i förhållande till åtgärdsplanen.

Inom IFO har det skett ett arbete för att kunna ta hand om barn- och ungdomar på hemmaplan istället för att göra externa placeringar.

Inför år 2019 krävs en besparing som uppgår till 8,5 mnkr vilket motsvarar den tillfälliga förstärkningen som kommunfullmäktige beslutade för år 2018 samt 3,8 mnkr vilket motsvarar det prognostiserade underskottet för år 2018. Totalt krävs därmed en besparing motsvarande 12,3 mnkr för att nå en budget i balans för år 2019. Utöver besparingen på 10,9 mnkr har ytterligare 1,4 mnkr lagts ut som en procentuell fördelning över samtliga verksamheter. Se bilaga 2.

Valet av extern part som skulle genomlysna socialnämndens ekonomi enligt beslut i kommunfullmäktige föll på SKL (Sveriges kommuner och landsting). Analysen blev klar under hösten och i oktober månad fick socialnämnden en redogörelse av resultatet som visade fyra områden som skulle kunna bli mer kostnadseffektiva: hemtjänsten, särskilt boende, barn- och familj inom IFO samt LSS-boende. I samband med föredragning ger nämnden förvaltningen i uppdrag att inkomma med åtgärdsförslag avseende besparingar på totalt 8,5 mnkr avseende budget 2019.²¹ Sedan rapporten presenterades går socialchef, verksamhetschef, socialnämndens arbetsutskott och controller igenom resultaten i samband

¹⁶ SN § 14/2018-02-13

¹⁷ KF § 31/2018-03-12

¹⁸ SN § 65/2018-05-24

¹⁹ SN § 2018-04-19

²⁰ KSAU § 169/2018-08-14 samt SN § 104/2018-08-30

²¹ SN § 143/2018-10-25

med varje nämndssammanträde. Genomförd analys visar orsaker till att vissa nyckeltal visar avvikelser mot förväntat utfall.

Bland annat är boendena inom äldreomsorgen och LSS för små för att det ska gå att nå en god ekonomi.

I intervju beskrivs att tillräckliga åtgärder har vidtagits vad gäller besparingar, men att de kommit försent. Förändringarna skulle behövt göras under våren 2018 istället för under hösten vilket blev fallet. Det beror på att IT-stödet inte är tillräckligt utvecklat och att uppgifterna inte varit kvalitetssäkrade. Uppgifter som antal timmar inom hemtjänsten fanns inte framme förrän efter sommaren. Det har funnits skilda åsikter mellan nämnd och förvaltning vilka åtgärder som skulle vidtas. Samtliga intervjuade beskriver att alla delar av nämndens verksamheter har fått bidra för att få utfallet i balans med budget.

3.6.2. Bedömning

Vi bedömer att nämnden delvis vidtagit nödvändiga verksamhetsmässiga och ekonomiska åtgärder till följd av de ekonomiska underskott som nämnden redovisat. Det baserar vi på att åtgärdsplanen som presenterades för kommunstyrelsen i augusti innehåller åtgärder, men att åtgärderna kommit försent för att få fullt genomslag under år 2018. Besparingarna avser bland annat placeringskostnader vilket är en erkänt svårbudgeterad post. Samtidigt pågår det ett systematiskt förebyggande arbete samt förstärkning av öppenvården.

Inför år 2019 har besparingar beslutats som motsvarar kommunfullmäktiges tillskott år 2018 samt den negativa budgetavvikelsen för år 2018, totalt 12,3 mnkr.

Kontrollmålet bedöms som delvis uppfyllt.

Bilaga 1: Ur delårsrapporten 2018-08-31

Måluppfyllelse socialnämnden 2018

Uppdrag	Genomförda åtgärder
Hållbar utveckling, miljö	
Hållbarhet i energi och transporter	Minskat med 4 stycken bilar inom socialförvaltningen sedan 180101. Andelen miljöbilar är ca 50 %. Sedan 180101 är ekonomiavdelningen huvudansvariga för leasingbilarna.
Hållbar utveckling, socialt och ekonomiskt	
Breddad arbetsmarknad för fler i självförsörjning och fler arbetsställen	Utökad antal i extratjänster inom kommunens verksamheter. 65 % i arbete 90 dagar efter avslutad etableringstid.
Stärk folkhälsa. Tidiga insatser för god uppväxtvillkor.	Utökad tidiga insatser/öppenvård inom individ- och familjeomsorgen. Samarbete mellan BIN-SOC samt Torsamverkan.
Kvalitet i välfärden. Förbättra resultatet i omsorgen.	Arbetar för en kompetenshöjning inom omsorgen. Under våren har 10 stycken nya undersköterskor tagit in examen.
Utveckla medborgardialog	Ej påbörjad. Anhörigträffar bokade till 1/11 för särskilt boende.
Införd LOV i hemtjänst 2017	Arbete pågår.
Ökad tillgänglighet till kommunala tjänster	Inloggning via webb för att få beslut inom försörjningsstöd samt se utbetalningsdag. Under hösten ska man även kunna göra ansökningar via webb.
Förbättrat näringslivsklimat och växande företag	Utökad samarbete mellan AMIE och företagen i kommunen, exempelvis praktikplatser.
Ny vård- och omsorgsplan	Arbetet pågår.
Effektiv organisation, medarbetare	
Attraktiv arbetsgivare. Dialog tillsammans med medarbetarna med prioritering av åtgärder för att bli en attraktivare arbetsgivare och att förbättra arbetsmiljön.	Socialförvaltningen har under året fokuserat på det systematiska arbetsmiljöarbetet med medarbetarna samt arbetat med att marknadsföra Torsås kommun som en attraktiv arbetsgivare. Detta resulterat i att vakanserna har minskat. Genomlysning av socialnämndens verksamhet genomförs av SKL.
Verksamhetsnära ledarskap. Ledarskapet i Torsås ska vara verksamhetsnära med fokus på ständiga för-	Socialförvaltningen har under året arbetat fram en ny organisation tillsammans med fackliga organisationer som träder i kraft

bättringar av kvalitet och resultat.	181001. Detta innebär ett fördjupat fokus på verksamhetsnära ledarskap där ingen chef får mer än 35 medarbetare under sig.
Heltidsarbete som norm 2021	Socialförvaltningen deltar och arbetar aktivt med Heltidsarbete som norm.
Effektiv organisation, process och ekonomi	
God ekonomisk hushållning genom budgetföljsamhet och handlingsberedskap	Socialnämnden har en prognos med en överskridning av budget med 3,1 mnkr 2018. Arbete avseende budget i balans har pågått hela året och fortsätter.
Mål och mått för verksamhet i volym, kvalitet och effektivitet. Ska vara förankrade i nämnder och verksamhet och användas för uppföljning och utvecklingsarbete.	Mål och mått arbetas med i verksamheterna. Ständig utveckling av uppföljning av verksamheternas volym sker för nämnd varje månad.
En gemensam värdegrund för hela kommunen som leder till förbättrad måloppfyllelse, kommunikation och bemötande.	Delaktighet i framtagandet av Strategisk plan har skett. Delaktighet samt erfarenhetsutbyte på chefsträffar.
Antagande av strategisk plan samt uppdaterad styrmodell i KF juni 2018.	Genomfört.

Sammanfattande målavstämning

	Hållbar utveckling	Effektiv organisation
Antal påbörjade	7	6
Antal ej påbörjade	1	0
Antal avslutade	0	1
Summa	8	7

Bilaga 2: Åtgärdsplan 2018 (mnkr)

Verksamhet	Effekt 2018	Effekt 2019
Hemtjänst	-0,7	-3,2
Särskilt bo- ende/korttidsverksamhet	-0,1	-0,4
Hälso- och sjukvård	-0,4	-1,1
LSS	-0,3	-1,0
IFO	0,8	-3,6
Integration	-2,2	
Arbetsmarknadsenheten	-0,5	
Administration	-0,5	-1,2
Kostenheten	-0,2	-0,4
Summa	-4,1	-10,9

2018-02-20

Jörn Wahlroth

Uppdragsledare

Caroline Liljebjörn

Projektledare